



چشم اندازی مصرف کننده مدار بر خلق ارزش

A CONSUMER PRESPECTIVE ON VALUE CREATION

RICHARD L.PRIEM

The Univesity of Wisconsin-Milwaukee

ترجمه : محمد نقی زاده^۱

مقدمه :

می خواهیم ببینیم که استراتژی های کمپانی که بر بهبود سود مصرف کننده تاکید می کنند چگونه می توانند با افزایش پرداخت مشتری به سیستم ارزش کلی ایجاد کنند. این نگاه¹ CBE به خلق ارزش گرایش های تسخیر ارزش² در مکان یابی شرکت ، هزینه های مبادلاتی ، و نظریه های منبع محور را تکمیل می کند. این روش به شفاف شدن تمایزات نامشخص میان خلق ارزش³ و تسخیر ارزش کمک می کند و ابزارهای اضافی را برای مشخص کردن و حل مسائل سخت در مدیریت استراتژیک پیشنهاد می کند.

مصرف کنندگان داوران مطلق ارزش هستند هنگامی که کسی تابلوی نقاشی را به حراج و مزایده می گذارد بالاترین درخواست ارزش آن را مشخص می کند. تابلوهای پیشنهادی که حتی ممکن است با یک سرمایه گذاری و منابع یکسان ایجاد شده باشد تنها بر پایه دریافتی شان شکست خورده و یا موفق می شوند. اگر چه خوار و بار فروشی ها هر یک توانایی هایی را برای تحویل خانگی محصولات خوراکی توسعه داده اند اما اکثر مصرف کنندگان امریکایی ارزش کمی را برای این خدمات قائل هستند. ونسبت به پرداخت اضافه بهای کافی جهت این سرویس ها بی میل هستند. بسیاری از دات کام های شکست خورده صرفا به خاطر تهیه ارزش مصرف کننده شکست خورده اند. نکته بسیار مهم در این موارد ذکر شده این است که مصرف کنندگان مشتاق ارزش محصولات و خدمات را اعتبار می بخشند . علی رغم این نقش مهم توجه نسبتا کمی به مصرف کنندگان در متون مدیریت استراتژیک شده است. ایده های موقعیت یابی پورتر که تحقیقات را در دهه ۸۰ هدایت می کرد که بر موانع رقابت صنعتی ، استراتژی های عمومی و زنجیره ارزش تاکید می کرد. در دهه ۹۰ رویکرد منبع

¹ Consumer benefit experienced

² Value Capture

³ Value Creation

محوری¹ اهمیت یافت که در این رویکرد به داخل نگاه می شد تا درکی از ویژگی ها را، ارزش ها، کمبودها، توانایی تقلید- توسعه را ارائه دهد. در این رویکرد منابع یک شرکت بایستی جهت ایجاد یک مزیت رقابتی به کار بسته شود. تحقیقات اخیر مزیت رقابتی را بوسیله توانایی های پویا و دانش های ویژه سازمانی تشریح می کنند اما توجه کمی به بعد تقاضا و بویژه نقش مصرف کنندگان صورت می گیرد. به طور قابل ذکری دانشجویان مدیریت استراتژیک بحث می کنند که درک سودمندی مصرف کننده تا حد زیادی جهت اهداف کلی استراتژی زائد و بیهوده است. آنها می گویند که باید سودآوری شرکت تشریح شده و میزان این سود آوری توسط تسخیر ارزش مشخص می شود. ظاهراً مشتریان مشتاق برای موقعیت استراتژیک مهم نیستند. چشم انداز CBE که در ذیل فهرست شده است به طور بالقوه نظریه جایگزین مهمی برای این نظریات مدیریت استراتژیک می باشد. بدلائل زیر :

اولا مصرف کنندگان یک ملاحظه مهم در شکل دادن استراتژی ها می باشند. به جهت این که مزایای مصرف کننده برای موقعیت شرکت مهم و حیاتی است.

دوم در چشم اندازهای مهم اخیر (که موقعیت یابی شرکت، نظریه های اقتصادی هزینه های تبادلی و بویژه منبع محور است) مکانیزم های وابسته به تقاضا عمدتاً نادیده گرفته می شوند. بنابراین ارزش به صورتی برون گرا در این چشم اندازها مشخص و معین شده است. در عوض توجه به آنکه چگونه یک عضو مرکزی سیستم ارزش می تواند سهمی را در پرداخت مصرف کننده به آن سیستم افزایش دهد را نادیده می گیرد. اما رویکرد CBE بر ارتباط میان استراتژی های شرکتی و مکانیزم هایی که اشتیاق مصرف کنندگان را برای پرداخت تحریک می کنند تاکید دارد. این رویکرد هم چنین توانایی تکمیل چشم اندازهای موجود را از طریق ارتباط دادن فعالیت های شرکتی مثل موقعیت یابی استراتژیک یا باز ترکیب منابع به ارزش مصرف کننده و در نهایت به یک سطح در حال رشد بالاتر را دارا می باشد.

¹ Resource Base View(RBV)

و سوم اینکه رویکردهایی متفاوت مانند CBE جذاب هستند زیرا آنها بیش از بحث علیه نتایج دیگر

ایده‌ها به حل و رفع فرضیات طولانی مدت که فکر کردن ما را محدود می‌کند کمک می‌کنند.

در مجموع ما می‌توانیم موارد بسیاری در مورد استراتژی‌های موفق از طریق توجه به مصرف‌کننده

در خلق ارزش یاد بگیریم. هدف این بحث درباره پیش رو بودن یک یا چند یا نظریه در تئوری‌ها و

تحقیقات مدیریت استراتژیک نیست. مسلماً همه این نظریه‌ها کمک‌های شایانی به توسعه این فیلد

کرده‌اند. در عوض مایل هستیم ببینیم که چگونه با در نظر گرفتن CBE بوسیله مطرح کردن چشم

اندازی متفاوت به مباحث استراتژیک می‌توان دید استراتژیک خود را توسعه بخشید.

در بخشی که توضیح داده شد در واقع مروری بسیار مختصر بر بحث‌های ارزش در مدیریت

استراتژیک داشتیم. مصرف‌کنندگان به عنوان قاضیان و عوامل سودآوری در CBE، مصرف

کنندگان به عنوان انتخاب‌کنندگان از میان آلترناتیوها و مشاوران خبره به عنوان قضات CBE به عنوان

۳ مورد مصرف‌کننده مرکزی توضیح داده می‌شود. سپس چند استراتژی برای رشد CBE و در نتیجه

رشد جریان درآمد در دسترس برای تسخیر توسط شرکتها در سیستم ارزش‌شان مشخص می‌شود.

سپس چندین حوزه که در آن رویکرد CBE ممکن است سوالات چالش برانگیز مدیریت استراتژیک

را از طریق راه‌های جدید روشن کند تشریح می‌کنیم.

در نهایت در مورد کاربردها و محدودیت‌های نقش مصرف‌کننده جهت تحقیقات استراتژیک بحث

می‌کنیم.

پیش زمینه :

در این بحث تعریفی که ارزش را به عنوان ارزش یابی درونی مزایای مصرف کننده توسط مشتری می داند دنبال می کنیم.

ارزش مبادلاتی مقداری است که مصرف کننده در واقع می پردازد. این تعاریف با آن تعاریفی که در چارچوب VPC پیشنهاد می شود سازگار است. در این مقاله تسخیر ارزش را به عنوان اختصاصی کردن و نگهداری پرداختی ها به شرکت توسط مصرف کنندگان در ازاء انتظار برای ارزش آتی از مصرف تعریف می کنیم. ارزش وقتی بدست می آید که

۱- پرداخت مشتری با خنثی سازی تلاش رقبا دریافت شود

۲- همزمان این پرداخت ها بوسیله صرف نظر کردن از ادعاهایی بر آن توسط اعضای بالادستی و پایین دستی سیستم ارزش مذکور محافظت و نگهداری شود.

بنابراین تسخیر ارزش شامل تخصیص ارزش مبادله ای می شود. اما خلق ارزش شامل نوآوری^۱ می شود که ارزش مصرف کننده را زیاد می کند. وقتی ارزش خلق می شود که

۱- مشتری مایل به پرداخت جهات مزایای نوظهور است یا

۲- مایل به پرداخت بیشتر برای چیزی است که درک می کند بهتر است یا

۳- همان مزیت قبلی را با هزینه کمتری به دست آورد.

بنابراین از دیدگاه مصرف کنندگان خلق ارزش شامل افزایش سودمندی کاربردی یا کاهش هزینه های مبادلاتی است. و هر یک می تواند مطلوبیت کالا را برای مشتری زیاد کند و از دیدگاه شرکت افزایش دادن CBE به طور ویژه ای حیاتی است زیرا منتج به فرصتی جهت افزایش پرداختی نهایی

¹ Innovation

می گردد. به نوبت این مساله فرصت هایی برای تسخیر پرداخت های افزایش یافته را ایجاد میکند. اگر چه این نتیجه برای هر شرکت خاصی در سیستم ارزش تضمین نشده است .

مدیریت استراتژیک و ارزش

دانشجویان مدیریت استراتژیک بار دیگر ارزش و خصوصا تفاوت بسیار نامحسوس میان تسخیر ارزش و خلق ارزش را مورد توجه قرار داده اند. ارزش عموما در مدیریت استراتژیک از سمت عرضه به عنوان چیزی که فقط توسط تولید کننده ایجاد می شود نگریسته می شود. مواد خام، ترکیب و اصلاح می شوند. در حالی که از طریق سیستم ارزش به سمت پایین حرکت می کنیم هرشرکتی در این سیستم عمودی فاکتورهای تولیدی جهت ایجاد مشارکت و سهم منحصر به فرد خود را اضافه می کند و تلاش می کند تا سهمی از پرداخت کاربر نهایی را - حداقل سهمی برای مشارکتش - را بدست آورد. تمرکز روی تولید کنندگان در اصطلاح رایج ارزش افزوده منعکس می شود و در این عقیده مانند تئوری ارزش کارگری مارکس که یک محصول نهایی منجر به ارزش می شود هنگامی که به دست کاربر نهایی می رسد. این جهت گیری تولید کننده ای شگفت انگیز نیست به دو دلیل اول اینکه یک هدف اصلی مدیریت استراتژیک خلق ارزش برای ذینفعان و سهامداران است که در نتیجه آن فاکتورهای کنترلی را در امور شرکت توضیح می دهد. این مساله منجر به ارزش می شود که اغلب از یک دیدگاه داخلی خلق ارزش سهامدار بیشتر از دیدگاه مشتری مدار دیده می شود. دوم صنعتی شدن به صورت فزاینده ای تصمیمات تولید و مصرف را دو بعد زمان و مکان جدا کرده است. در جامعه قبل از صنعتی شدن خانواده ها ابزارهایی برای مصرف خودشان تولید کرده و بنابراین تولید کنندگان و مصرف کنندگان مشابه و یکی بودند در آن روزها تصمیمات در باره جمع کردن منابع تولید به صورت نزدیکی با تصمیمات جلونگر CBE که توسط خانواده ها گرفته می شد ارتباط داشت اما اکنون شرکت ها منابع تولید را جمع کرده و خانواده ها به سادگی از میان آلترناتیوهای موجود انتخاب می

کنند و این دو نوع تصمیم در زمان و مکان جدا شده اند در حالتی که این تفکیک میان مدیریت استراتژیک متمرکز به داخل و رفتار مشتری منعکس می شود. بنابراین مورد مذکور ممکن است به کاملاً محسوس به نظر برسد که مزیت رقابتی برای شرکت هایی رخ می دهد که در حداقل هزینه، منابع پیشرو را که جریان درآمدی پایداری را ایجاد می کند بدست آورده و محافظت کنند. بنابراین بسیاری از دانشجویان استراتژیک ارزش را از دید رانتهی که توسط منابع ایجاد می شود مشاهده کرده و آدرس دهی می کنند. و رانت را به مسیرهای زیادی تجزیه کرده تا میزان مناسب بودن آنها را توسط سیستم ارزش مذکور بسنجند.

بسیاری از این متون مثال زمین کشاورزی ریکاردو را دنبال می کنند که بر تسخیر رانتهای که توسط منابع کیمیا مورد استفاده در تولید کالاها به کار گرفته شده است تاکید دارد. مع الاسف در تعداد بسیار زیادی از متون از خلق ارزش به صورتی نادرست به جای قاپیدن ارزش استفاده شده است. در واقع توجه کمی به خلق ارزش صحیح و واقعی شده است. کشمکش بر سر تسخیر ارزش (نشان داده شده به عنوان اختصاص ارزش به خود، تخصیص، واقعی سازی، توزیع و پراکنندگی) میان اعضای شرکتی و میان شرکت ها در سیستم ارزشی یا میان شرکت ها و مشتریان یک تاریخچه بلند در متون اقتصادی، حقوق مالکیت و مازاد مشتری دارد.

به صورت روشن استراتژیست ها باید تسخیر ارزش را چه در داخل و چه در خارج از شرکت مورد توجه قرار دهند زیرا این کار جهت سود دهی لازم است. این مساله منجر شد که لیمن مطرح کند که تنها منبع ثروت در اقتصاد مالیکت فاکتورهای ارزش مند است دارا بودن منبع ارزش چیز خوبی است و ساختن ارزش بیشتر از آن یک چیز بسیار خوب. اما یک سوال مهم بدون جواب می ماند چطور بطور ویژه ارزش منبع معین شده و افزایش می یابد؟ لیمن جوابی را پیشنهاد می کند: ارزش منبع تا یک اندازه توسط تقاضا برای محصول تولید شده تعیین می شود ما حتی ادعای بیشتری می کنیم که منفعت

مصرف کننده جریان درآمدی را ایجاد می کند که منابع را با ارزش می سازد و بیشتر این که خلق منفعت برای مشتریان اغلب منتج به ارزش برای سهامداران می شود. بنابراین به جای در نظر گرفتن تقاضا به عنوان یک عنصر داده شده برای استراتژیست ها مفید تر است که فرایندهای مصرف را آنالیز کنیم

. یک دیدگاه به آنالیز مصرف از نظر استراتژیک ارزش یابی خانواده ها است چنان که گویا آنها کسب و کارهایی هستند که تولید سود مندی کار آنهاست. قبل از این که مکانیزمهایی که ممکن است از طریق افزایش CBE تقاضای کاربر نهایی را افزایش دهد بهتر است ابتدا چندین اصل دیدگاه CBE را فهرست کنیم.

این بحث بر اساس دیدگاهی جایگزین که بر نقش مصرف کنندگان در حال تجربه کردن که از طریق پرداختهایشان ارزش ایجاد می کنند بنا شده است. اصول CBE ایده های زیر هستند .

۱- ارزشی که توسط مصرف کننده در هنگام فعالیت مصرفی تجربه می شود می تواند منجر به تجارب ایجاد ارزش آتی زیادی شود.

۲- تجارب مصرف کنندگان حتی هنگامی که از یک محصول مصرف می کنند هم وجود دارد.

۳- پیش درک مشتریان از ارزشی که در هنگام مصرف در آینده تجربه خواهند کرد به همراه درآمدها بر تمایل جاری آنها به پرداخت اثربخش است.

۴- منبع اصلی و یکتای همه پرداخت ها به شرکت در سیستم ارزش مشتری انفرادی^۱ یا خانواده است.

۵- یک خدمت یا تولید که بدون مصرف باقی بماند بدون ارزش است یعنی محصولات و خدمات به ارزش منتهی نشده است.

¹ Individual

یک نقش کلیدی شرکت ها در این دیدگاه کمک کردن به مشتریان جهت حداکثر سازی ارزش استفاده است که در هنگام مصرف صرف نظر از ارزش مبادلاتی پرداخت شده، خلق و تجربه می شود. اگرچه اکثر مبادلات، مبادلات شرکت به شرکت هستند اما شرکت ها واسطه هایی هستند که ممکن است مشتری واسطه های دیگر باشند اما نمی توانند مصرف کننده باشند زیرا آنها کاربران نهایی¹ نیستند. در این دیدگاه حتی شرکتهای تجارت به تجارت خالص هم بایستی نهایتاً در بخشی از منفعت مشتری مشارکت کنند بنابراین مشتریان و شرکت می توانند به صورت شرکای یکدیگر نگریسته شوند.

دیدگاه CBE ارزش افزوده² را با ارزش کمک شده³ جایگزین می کند و شرکت تلاش می کند که ارزش تجربه شده توسط کاربران نهایی را افزایش دهد. استراتژی های شرکت برای افزایش CBE بر اساس افزایش پرداخت مصرف کننده تنظیم می گردد. با توجه به دیدگاه CBE محرک های اصلی بحث از آنالیز ارزش انتهایی ناشی از موانع اثربخش ها از دیدگاه های TCE و RBV در طرف تامین و آنالیزهای پرداخت برای منفعت در طرف تقاضا ایجاد شده است. این تمایز در شکل یک توضیح داده شده است.

¹ End Users

² Value Added

³ Value Aided

CBE prespective	Payment for consumer benefit "A"	Payment for consumer benefit "B"	Payment for consumer benefit "C"
Revenue / payments			
Payments for resource prespective	Payment for Commodities in elastic supply	Payment for Bundle "A" of scarce resources	Payment for Bundle "B" of scarce resources

شکل شماره ۱

بخش پایین دیدگاه استاندارد را تشریح می کند که در آنها فعالیت های استراتژیست ها ترکیب موانع اثر، اثربخش ها و موانع پیشرو در مسیری است که پرداختی را که از منابع یک شرکت اختصاصی تسخیر شده است حداکثر کند. تمام پرداخت ها به شرکت در شکل یک به یک یا چند منبع تخصیص داده شده است و حتی دارایی های مدیریتی و کارآفرینانه به عنوان دسته منابع در نظر گرفته می شوند. بنابراین همه منابع شرکتی میتوانند توسط پرداخت هایی که ایجاد کرده اند ارزش یابی شوند حتی آن منابع کارآفرینانه که قبلا قیمت گذاری نمی شد و درآمدهای شبکه ای شامل مجموع پرداخت ها برای منابع است. بنابراین پرداخت ها ارزش منابع شرکت را تعیین می کند و با توجه به مقاله لیپمن استراتژیست ها باید برای جمع آوری دسته منابع بسیار ارزشمند تلاش کنند. پنل بالاتر در شکل ۱ دیدگاه CBE را نشان می دهد این جا وظایف استراتژیست ها ایجاد کردن استراتژی هایی است که منافع مصرف کننده را افزایش می دهد و در نتیجه پرداخت از طرف مصرف کننده افزایش می یابد.

بیشتر از اختصاص یک سطح داده شده از پرداخت اول میان سیستم ارزی و سپس منابع درون شرکت ، توجه علاقه مندان به دیدگاه CBE شناسایی ترکیب های منابع نوظهور است که ارزش کاربردی برای مشتری را افزایش می دهد و در نتیجه توانایی بالقوه ای در حداکثر سازی پرداخت به کل سیستم ارزی را داراست. بنابراین دیدگاه CBE ابزارهایی برای دوباره ایجاد کردن ارتباط میان منابع تولیدی و تصمیمات مصرفی را پیشنهاد می کند. این لینک قدمی لازم در ایجاد نسخه ای عملی برای جمع آوری و گردآوری در بازارهایی با فاکتورهای استراتژیک است. تحت دیدگاه مصرف کننده فعالیت گردآوری منابع باید استراتژی هایی را پشتیبانی کند که به طرز ویژه به مصرف کننده در تجارب ارزششان کمک کند.

افزایش مزایای مشتری

در این بخش ۳ دیدگاه مکمل را برای ارزیابی خلق ارزش از دیدگاه مشتری بیان می کنیم.

۱- خانواده ها به عنوان مناسب تولیدی برای خودشان منفعت را تولید می کنند . یک مدل

ساده است که نشان می دهد چگونه خانواده ها می توانند از طریق دانش ناشی از تجربه

مصرف ارزش را بالا ببرند.

در آلترناتیو تولید خانواده به فعالیت های مصرف خانواده به عنوان سیستمی دارای ورودی ، فرایند

و خروجی هستند نگاه می شود. Z_i که یک فعالیت مصرف داخلی است نیاز به ورودی دارد که

شامل

• خدمات و کالا ($X_g, g=1\dots g$)

• زمان T_i

→ $Z_i=Z_i(X_i, T_i)$

حالا می توانیم سرمایه معنوی¹ را که شامل ۲ جزء دانش و مهارت عمومی در دست خانواده ها و سهمی از دانش که از طریق یادگیری تجربیات قبلی بدست آمده را اضافه کنیم.

$$\text{Max } V=U(Z_i)$$

$$\text{s.t } P.X_i + w.T_i = W$$

$$Z_i = Z_i(X_i, T_i, K_t)$$

$$K_t = K(Z_{i,t-1}, Z_{i,t-2}, \dots, E)$$

یک فعالیت مصرفی خاص	Z_i
خروجی سودمند	V
کالا یا خدمت مصرف شده	X
قیمت محصول یا خدمت	P
هزینه فرصت زمان	W
زمان مصرف شده در مصرف	T
ثروت خانواده	Y
سرمایه معنوی	K
آموزش های عمومی و دیگر ورودی های سرمایه معنوی	E

¹ Human Capital

از معادلات بالا نتایج زیر را می توان گرفت

$$Z_i = Z_i(W, \Pi_i)$$

$$\Pi_i = \Pi_i(P, W, Z_t, Z_{t+1} \dots K_t)$$

$$X_g = X_g(P, W, Z_t, K_t)$$

$$T_i = T_i(P, W, Z_t, K_t)$$

$$K_t = K_t(Z_i, T_{i-1}, \dots E)$$

که Π_i قیمت کامل فعالیت مصرفی Z_i و معادل هزینه حاشیه ای تولید آن است. تقاضا برای X, T ناشی از تقاضا برای Z است.

می توان به راحتی تفاوت ها در رفتار مصرف کننده مانند انتخاب را توسط سرمایه انسانی توضیح داد. می توان این معادله را بسط داده و عوامل دیگری مثل توجه A^1 ، تعامل میان شخصی I^2 ، یا سرمایه واقعی R^3 را وارد کنید.

$$Z_i = Z_i(X_i, T_i, A_i, I_i, R_i)$$

$$K_t = K(Z_i, T_{i-1}, \dots E)$$

مثال : تحلیل مسابقه بیس بال از دید مصرف کننده

- مصرف کننده زمان و سرمایه معنوی را وارد می کند.
- مسابقه خودش به عنوان ورودی است که توسط تولید کننده به مشارکت گذاشته شده است.
- ویژگی های فرایند مصرف مثل توجه کردن ، واکنش نشان دادن به رویدادها ، لذت بردن از طریق تبادل با دیگران
- خروجی : منفعت تجربه شده توسط مصرف کننده (لذت بردن از بازی)
- سرمایه گذاری زمانی و مکانی برای همه یکسان است اما هرچه میزان تخصص و مهارت فرد بیشتر باشد لذت بیشتری می برد .

¹ Attention

² Interpersonal Interaction

³ Real Capital

- پس از ارزشیابی مصرفی متفاوت در رویدادهای مشابه صرفاً بر اساس تفاوت در نوع ذائقه نیست بلکه به خاطر تفاوت در دانش و مهارت بالقوه مصرف کنندگان است.

- اصولاً نگاه کردن به مصرف از دید سرمایه معنوی کاربردهایی برای استراتژیست ها دارد مانند

- همانطور که مصرف رخ می دهد یادگیری T سرمایه معنوی را افزایش می دهد .
- با افزایش سن میزان این یادگیری کم می شود.
- سرمایه گذاری در دانش نسبتاً ارزانتر است و ممکن است مکمل هم باشد و این دانش در چند فعالیت بکار رود.
- برخی یادگیری ها مربوط به مارک و محصول خاصی است.

۲- تولید خانوادگی و زمان خرید

در این روش سودمندی های فعالیت های مصرف خانوادگی Z_i به عنوان هدف و خدمات توزیعی خرده فروشان به عنوان ابزارهایی برای رسیدن به این اهداف نگریسته می شود. مانند طبقه بندی محصولات ، مناسب بودن مکان ، اطلاعات بروز این خدمات هزینه زمانی ، حمل و نقل و جمع آوری اطلاعات مصرف کننده را کم می کنند.

پس یک شرکت خرده فروشی می تواند سرویسهایی را که به کاهش زمان لازم برای خرید منجر می شود ارائه دهد. پس زمان می تواند تابعی از خدمات توزیعی D باشد.

خرده فروشی می تواند مبلغ مازادی به خاطر این خدمات مطالبه کند تا مادامیکه قیمت مازاد کمتر از میزان صرفه جویی حاصل از کاهش هزینه های زمانی مصرف کننده باشد.

$$\sum P_g(D) X_{ig} + wT_i(D) = w$$

$$(\partial P_g / \partial D) > 0$$

$$(\partial T_i / \partial D) < 0$$

- Pg قیمت خرده فروشی

- D خدمات توزیعی

- Ti زمان

حالا باید خرده فروش تصمیم بگیرد قیمت کمتر خدمات کمتر یا قیمت بیشتر خدمات بیشتر.

نکات مهم برای استراتژیست ها شامل :

- خدمات توزیعی خرده فروش مدت زمان خرید و دیگر هزینه های ایجاد شده را برای

خانواده ها جهت خرید کم می کند.

- هنگامیکه تقاضا برای منافع خاص زیاد می شود سوال برای خرده فروش این است که

کدام Zs را ارائه کند.

۳- انتخاب سیستم و عوامل ارزش

معمولترین سیستم انتخاب ، انتخاب بازار است که در آن مصرف کننده انتخاب گر و کالا یا

خدمت انتخاب شونده است. اما ۲ سیستم دیگر هم برای مواردی که به سختی ارزشیابی می شوند

وجود دارد که شامل

- PEER SELECTION

- EXPERT SELECTION

است.

در این مورد متخصصان کاربران نهایی نبودند در عوض استانداردهای ارزش را برای مصرف کننده

تنظیم می کنند و در واقع موجب می شود تا مصرف کننده امکان تجربه مصرف آسانتری بدست آورد

یا حداقل، امکان انتخاب موثرتری با سرمایه معنوی کمتری را داشته باشد .

و کاربردهای آن برای استراتژیست ها شامل :

- ارزش کالا اگر انتخاب PEER BASE باشد باهم ریختی بالا می رود و تقلید می تواند موفقیت آمیز باشد.
- نوآوری مورد حمایت EXPERT BASE است.
- تامین کنندگان و متخصصان رابطه همزیستی دارند و حقانیت یکی به دیگری کمک می کند.
- انتخاب های PEER BASE, EXPERT BASE , TOURNEMENT BASE
یک نشانه ارزش به مصرف کننده ارائه می کنند اما نمی توانند کارایی تولید مصرف کننده را در تجارب مصرفی اش افزایش دهد و فقط امکان مصرف با هزینه جستجوی کمتر و سرمایه معنوی کمتر را می دهد.

نتیجه گیری

در نهایت می توان راه کارها و استراتژی هایی را برای افزایش CBE پیشنهاد کرد که در سه دسته کلی و ۸ مورد تقسیم بندی می شوند. که شامل موارد زیر است:

• افزایش سرمایه معنوی

۱- افزایش دانش مصرف کننده جهت بهبود تجربه مصرف مانند محل های

اجتماعی برای مصرف کنندگان یا کلاس های آموزشی

۲- تسریع بخشیدن گردش آوری تجارب مصرف توسط افزایش یادگیری که در نتیجه تجارب مصرف آینده را افزایش می دهد مانند نمونه های رایگان جهت یک محصول

۳- استفاده از دانش مصرف کننده برای ایجاد هم افزایی موجب خلق ارزش از طریق افزایش سودمندی مصرف کننده به وسیله تجربه مصرف چند گانه می شود. مثل استفاده از مارک Disney در فست فودها یا پارک ه

• Reducing Demand On Consumers

۴- سیستم های انتخاب peer base و متخصص محور به وسیله کاهش سرمایه گذاری دانشی لازم برای اینکه مشتری یک تجربه مصرفی خاص را انتخاب کند خلق ارزش می کند.

(i) استراتژی های متمرکز بر تقلید در مواجهه با peer base بهترند چون ارزیاب ها تمایل به همان چیزهای پذیرفته شده دارند.

(ii) استراتژی های متمرکز بر نوآوری در مواجهه با expert base بهترند چون ارزیاب ها تمایل به چیزهای تازه دارند.

۵- خدمات توزیعی ارائه شده توسط خرده فروشان مثل مکان های در دسترس، از طریق کاهش هزینه مصرف کننده برای کسب تجارب مصرفی آینده خلق ارزش می کنند.

۶- تقسیم دانش مصرف کننده درباره محصولی خاص بین محصولات مرتبط باعث خلق ارزش از طریق افزایش مازاد سود مصرف کننده می شود.

• ایجاد هم افزایی از تخصصی سازی درون خانواده

۷- هدف قرار دادن متخصص ویژه ای در خانواده که به وسیله افزایش تجارب

مصرف اعضای دیگر خانواده سبب خلق ارزش می شود.

۸- تقسیم توسط تیم های کاری که سبب تقویت تجربه مصرف اعضای مشارکت

کننده می شود.